



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Laatukäsikirja GROOM-partureille

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Laatukäsikirja GROOM-partureille

Tiina Malinen  
Kauneudenhoitoalan ko.  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Tiina Malinen

**Laatukäsikirja GROOM-partureille**

Vuosi

2016

Sivumäärä

32

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö lähti liikkeelle GROOM-partureiden perustajan toimeksianosta selvittää keinoja palvelun laadun mittaamiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi GROOM-konseptissa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yritykselle laatukäsikirja, joka liitetään osaksi GROOM-konseptikäsikirjaa. Laatukäsikirja suunnataan ensisijaisesti GROOM-franchisingyrittäjille. Franchisingyrittäjät ovat vastuussa omasta toimipaikastaan sekä oman henkilökuntansa kouluttamisesta, joten laatukäsikirja auttaa heitä toteuttamaan vaadittua GROOM-laatua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhteistyöyritykselle toimintamalleja, joiden avulla se voi ylläpitää palvelun teknistä- ja toiminnallista laatua. Teknisen laadun ulottuvuuteen kuuluu mm ammattimaisuus ja taidot, toiminnallisen laadun ulottuvuuteen puolestaan mm asenteet ja palvelumaisema. Toimintamallien kehittäminen konseptiyrityksessä on tärkeää, jotta organisaatio kykenee tuottamaan tasalaatuisia palvelua toimipaikasta riippumatta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palvelun laatua ja asiakaskokemusta palvelun laadun määrittäjänä. Teoriaosuudessa käydään läpi myös asiakaskokemuksen mittaamista ja yrityskulttuurin merkitystä yhteisten toimintamallien kehittämisessä. Teorian pohjalta esitellään toimintamalliehdotuksia, jotka sopivat yhteistyöyrityksen tarpeisiin.

Asiasanat: Palvelun laatu, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, yrityskulttuuri, laatukäsikirja.

Tiina Malinen

**Quality manual for GROOM barbers**

Year	2016	Pages	32
------	------	-------	----

---

This functional thesis started out as an assignment commissioned by the owner of GROOM barbers to establish ways of measuring , upholding and improving the quality of service in the GROOM concept. The main purpose of the thesis was to compose a quality manual for the business, which will be attached as part of the GROOM concept manual. The quality manual is primarly targeted to GROOM barbers' franchise-entrepreneurs. The franchise-entrepreneurs are in charge of their own business and training of their staff, so the quality manual will help them execute the recommended GROOM-quality.

The main goal of this thesis was to develop an operating model for the co-operative company with which it can uphold the technical and functional quality of the service. The range of technical quality includes professionalism and skills. And the range of functional quality includes attitudes and the servicescape. It is important to develop an operating model in concept-business so that the organization can provide consistent service regardless the various franchises . The theoretical part of the thesis deals with quality of the service and customers' experience as a meter of the quality of the service. The theoretical part also consists of the measurement of the customer experience and the significance of entrepreneur culture in the development of a common operating model. Suggestions for an operating model are presented based on the theory which are compatible with the needs of the co-operative company.

Keywords: Quality of service, customer experience, measurement of the customer experience, enterprise culture, quality manual.

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Prosessin kuvaus.....	7
	2.1 Yhteistyöyrityksen esittely .....	7
	2.2 GROOM-organisaatio .....	9
3	Laatukäsikirja.....	9
4	Palvelun laatu .....	10
5	Asiakaskokemus .....	12
6	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	15
	6.1 Net Promoter Score .....	16
	6.2 SERVQUAL-menetelmä .....	17
	6.3 GROOM- Agentti .....	18
7	Yrityskulttuuri .....	19
8	Toimintamallit .....	19
	8.1 Siisteyden ja järjestyksen ylläpito .....	20
	8.2 Itsearviointi .....	22
	8.3 Palkitseminen ja reklamaatiotilanteet .....	23
	8.4 ”Latukoulutus” .....	24
	8.4.1 Arvot.....	24
	8.4.2 Missio ja visio .....	26
9	Pohdinta .....	27
	Lähteet .....	29
	Liitteet.....	32

## 1 Johdanto

Perinteisesti palvelun laatu on ollut sidoksissa sen teknisiin ominaisuuksiin, mutta nykyään laaduksi määritellään teknisen osaamisen lisäksi asiakkaalle lisäarvoa tuottavat asiat, kuten yrityksen status tai sen korostama lifestyle. Laadukas palvelu ei aina tarkoita huippuunsa hiottua asiakaspalvelua joka ylittää moninkertaisesti asiakkaan toiveet vaan monille riittää se, että yrityksessä asiointi sujuu vaivattomasti, arkea helpottaen. Kilpailun kiristyessä yritysten on kuitenkin tunnistettava asiakkaiden tarpeet ja toiveet entistä paremmin ja suunnitella toimintansa niiden mukaisesti.

GROOM-parturit on miehiin erikoistunut parturiketju, joka lupaa nettisivuillaan ammattitaitoista ja erinomaista asiakaspalvelua. Tätä lupaus voidaan pitää laatulupauksena, joka voidaan kiteyttää yksinkertaisimmillaan positiiviseksi asiakaskokemukseksi. Positiivinen asiakaskokemus pitää sisällään elämyksellisyyttä, odotusten ylittämistä, teknisesti hyvää laatua ja ystävällistä asiakaspalvelua. Tämän lisäksi palveluympäristön on oltava puhdas ja tavaroiden järjestyksessä, jolloin erinomainen laatu heijastuu myös työskentelytapoihin ja palvelumaisemaan. Yrityksen toimintatapojen pitäisi edistää asiakaslähtöisen yrityskulttuurin toteutumista. Yrityskulttuuri on kaikissa yrityksillä uniikki ja se muodostaa yrityksen sielun, jonka vuoksi myös asiakkaat yrityksen valitsevat. Yrityksen tunnelma syntyy sen toteuttamista arvoista, missiosta ja visiosta, palvelumaisemasta ja asiakkaan odotuksista.

Laatua voidaan parantaa mittaamalla asiakaskokemusta, jolloin saadaan arvokasta tietoa arvostelua aiheuttavien asioiden ratkaisemiseksi. Kun toimintatavat muuttuvat myös yrityksen kulttuuri muuttuu. Koko organisaatio on vastuussa muutosten onnistumisesta ja muutoksesta kannattaa viestittää myös asiakkaalle, sillä silloin asiakkaan odotusarvo pakottaa yrityksen johdon ja henkilöstön tositoimiin. Asiakastyytyväisyyden kasvaessa odotukset nousevat, joten yrityksen on tehtävä koko ajan töitä asiakaspalautteen ajamisessa yrityskulttuuriin.

Tämä opinnäytetyö selvittää ja pohtii keinoja hiusalan yrityksen laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Yhteistyöyritys toivoi brändinsä mukaista rentoa otetta työhön, jotta lopputuloksesta tulisi heidän näköisensä. Teorian pohjalta tehtiin yritykselle ensimmäinen laatukäsikirja, joka liitetään osaksi yrityksen konseptikäsikirjaa. Laatukäsikirja kohdistetaan pääsääntöisesti franchisingyrittäjille, mutta se palvelee lisäksi koko organisaatiota matkalla kohti erinomaisuutta. Laatukäsikirjan laatiminen aloitettiin yhteistyöyrityksen tarpeiden kartoituksella. Yrityksen vahvuudet ovat tarkkaan mietitty konsepti ja kohderyhmä, teknistä laatua ylläpidetään koulutuksin ja toiminnallista laatua ylläpidetään luomalla palveluelämyksiä. Tästä huolimatta laadun tasaisuudessa on silti eroja. Tämän laatukäsikirjan avulla pyritään toteuttamaan laadukasta palvelua, joka ottaa huomioon yrityksen toiminta-ajatuksen ja arvot ja perehdytään siihen, miksi yrityksen kulttuuri on tärkeässä osassa laadun kehitystyössä. Tässä opinnäytetyössä

ehdotetut toimintatavat nojautuvat palvelun laadun teoriaan ja niiden pohjalta kehitetään sekä teknistä että toiminnallista laatua. Opinnäytetyön tavoitteena on myös laajentaa jokaisen hiu-salan yrittäjän laatuajattelua.

## 2 Prosessin kuvaus

Opinnäytetyö lähti liikkeelle GROOM-partureiden perustajan Sami Heinon toimeksiannosta selvittää keinoja laadun mittaamiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi GROOM-konseptissa. Laatukäsikirjalle oli selvästi tarvetta, sillä Heinon mukaan yrityksen organisaatio on vielä kypsyysvaiheessa, eivätkä toimintamallit ole sen vuoksi systematisoituneet. Laatukäsikirja suunnataan ensisijaisesti GROOM-franchisingyrittäjille, joita ketjussa on tällä hetkellä kaksi toimipaikkaa ja lisää on tulossa. Franchisingyrittäjät ovat vastuussa omasta toimipaikastaan sekä oman henkilökuntansa kouluttamisesta, joten laatukäsikirja auttaa heitä toteuttamaan vaadittua GROOM-laatua.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin alkupalaverista, jossa keskusteltiin mitä haluttiin selvittää. Tämän jälkeen koottiin taustateoriaa palvelun laatuun vaikuttavista asioista. Toisessa palaverissa ideointiin ja kehiteltiin jo pinnalle nousseita ajatuksia laatukäsikirjan sisällöstä sekä tutustuttiin yrityksen arvoihin, missioon ja visioon. Käytiin läpi myös koulutuskalenterin sisältöä ja haastateltiin yrityksen perustajaa, Heinoa. Haastattelu selkeytti kehitystoiveita konkreettisille ongelmille, kuten siisteyden ja järjestyksen ylläpito. Tämän jälkeen taustateoriaa lähdettiin soveltamaan GROOM-laatukäsikirjaan sopivaksi.

### 2.1 Yhteistyöyrityksen esittely

GROOM-parturit on vuonna 2005 perustettu parturiketju, jonka toiminta-ajatuksena on tarjota klassisia parturipalveluja nykyajan miehelle helposti ja nopeasti. GROOM- toimipaikkoja on tällä hetkellä 12 kpl pääkaupunkiseudulla. Ketjun perustaja Heino (2016) kertoo, että yrityksen visio on olla Suomen halutuin ja tunnetuin parturiliike, joka tunnetaan korkeasta laadusta, erinomaisesta asiakaspalvelusta ja rennosta tyylistään. Lisäksi GROOM haluaa parturoinnin ohella toimia lifestyle- paikkana, joka rohkaisee asiakasta löytämään oman tyyliinsä ja auttaa tyyli-identiteetin päivittämisessä. Yritys panostaa selkeästi palvelukokemukseen, sillä jokainen palvelu on pilkottu osiin, jonka vuoksi asiakkaan on helppo valita minkälaisen palvelukokonaisuuden hän haluaa (Kuvio 1). Eri elementit koostuvat pesun ja leikkauksen lisäksi mm hiuspohjaita tai hartiahieronnasta sekä parranajosta.



Kuvio 1: Palvelun aikajana (GROOM 2016)

Jokainen GROOMin toimipaikka on sisustettu maskuliinisesti (kuva 1) ja Heinon vision mukaan tulevaisuudessa liikkeissä tulee tuoksumaan brändin oma tuoksu. Heino on valinnut henkilökuntaan persoonia, jotka vahvistavat brändikuvaan kuuluvaa rentoa ilmapiiriä. Tatuoidut ja voimakkaasti identiteettiään pukeutumisella korostavat ihmiset ovatkin enemmän sääntö kuin poikkeus GROOMin värikkäässä henkilöstössä. GROOM-parturit on harkittu kokonaisuus: kohde-ryhmänä on miehet, liikkeet ovat teeman mukaisesti maskuliinisesti sisustettuja ja teknisen laadun takaa se, että jokainen parturi koulutetaan erikoistumaan miestenhiusten ammattilaiseksi. Mutta vaikka palvelumaisema on yksityiskohtia myöten tarkkaan suunniteltu ja henkilökunta teknisesti osaavaa, ei se pelkästään takaa erinomaista laatua. Heinon mukaan konseptin kasvaessa haasteeksi on noussut tasalaadun toteutuminen sekä järjestyksen ja siisteyden ylläpito.



Kuva 1: GROOMin maskuliininen sisustus (GROOM 2016)



## 2.2 GROOM-organisaatio

GROOMin organisaatio koostuu yrityksen perustajan Heinon omistamista toimipaikoista sekä muutamasta franchisingyrittäjän omistamista toimipaikasta. Organisaation henkilöstö koostuu pääsääntöisesti provisioyrittäjistä ja hallinnolliselle puolelle on palkattu muutama työntekijä. (Heino 2016.) Provisioyrittäjyys on yleinen tapa tehdä töitä hiusalalla, siinä provisioyrittäjä toimii toisen omistamassa yrityksessä saaden palkkioksi ennalta sovitun prosentuaalisen osuuden tekemästään tuloksesta.

Franchisingissa kaksi yrittäjää, franchise-antaja ja franchise-ottaja, solmivat sopimuksen, jossa franchise-ottaja saa maksamaansa korvausta (rojaltia) vastaan toteuttaa tunnetun brändin konseptia. Franchise-antaja tarjoaa rojaltia vastaan tarkasti määritellyn liiketoimintakonseptin, mainonnan ja markkinoinnin sekä tarvittavaa tukea ja koulutusta. Franchise-ottajan velvollisuus on toimia määritellyn konseptin mukaan ja vastata toimipaikkansa ylläpidosta ja johtamisesta. (Suomen Franchising-Yhdistys 2014, 32-33.) Franciseyrittäjän vastuuseen kuuluu myös huolehtia toimipaikan asiakaspalvelusta ja asiakashankinnasta sekä antaa oma panoksensa konseptin kehittämiseen. Franchise-antajan tärkein tehtävä on kommunikoida ketjun jäsenten kanssa, seurata ja ohjata konseptinmukaista toimintaa, tulosta sekä laatua. Franchise-antaja omistaa ketjun ja oikeudet, mutta ei ole omistuksellisessa suhteessa franchise-ottajaan. Franchise-ottaja on vastuussa itse omasta liiketoiminnastaan ja siihen liittyvistä riskeistä. (Laakso 2005, 45, 98-99, 102.) GROOMin perustaja omistaa toimipaikoista suurimman osan, joten vielä ei voida puhua franchisingketjusta vaan se on aika tuore liiketoimintamalli GROOM-konseptissa.

## 3 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on yritysjohton apuväline, joka auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa ja helpottaa laatujohtamista ja laadunhallintatyötä (Leclín 2006, 32-33). Laatukäsikirja toimii laadun kehittämisen työkaluna, se on toimintajärjestelmän dokumentti, jossa on määriteltynä organisaation toimintatavat. Laatukäsikirja on oiva apuväline uuden henkilön perehdyttämisessä ja siitä henkilöstö voi aina tarkastaa ajantasaiset toimintaohjeet. (Kuusisto 2013, 179-180.) Laadun kehitystyö vaatii laatupolitiikkaa, selkeitä tavoitteita ja toimintaohjeita, jotka ovat henkilöstön saatavilla. Riittävällä tiedotuksella varmistetaan, että henkilöstö on ymmärtänyt ja sisäistänyt yrityksen laatupolitiikan. (Kuusisto 2013, 165.)

Laatutyön tarkoituksena on kehittää toimintamalleja, jotka palvelevat organisaation tarpeita aina vallitsevassa hetkessä. Siksi on tärkeää, että laadunkehitystyötä tehdään koko ajan. Toimintamallien luominen on tärkeää myös siksi, ettei henkilöstö kykene ilman niitä muuttamaan

toimintaansa ja näin kehittymään työssään yhtä tehokkaasti. Henkilöstön osallistaminen yrityksen laatutyöhön on myös tärkeä osa henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa yritykseen. (Kuusisto 2013, 159.) Yrityksen koko organisaation on sitouduttava laatuun, sillä laadunvalvontaan ja kehitykseen on käytettävä aikaa. Laadunkehittäminen tapahtuu yleensä projektiluontisesti, joten yritysjohton tulee olla aktiivinen, jotta kehityshankkeet toteutuvat. Yrityksen arvojen, mission ja vision tulisi muodostaa kokonaisuus, joka ohjaa yrityksen toimintamalleja. (Lecklin 2006, 61.) Laadusta ja sen parantamisesta puhuminen on paljon helpompaa kuin sellaisten toimintatapojen etsiminen, jolla laadukas toiminta saataisiin vakiinnutettua jokapäiväiseksi toiminnaksi (Skyttä 2005, 39). Laatukäsikirjan laatiminen yritykselle on ensimmäinen askel kohti toimivien toimintatapojen löytymistä (Lecklin 2006, 32).

#### 4 Palvelun laatu

Asiakkaat osaavat vaatia laadukasta palvelua. Pettymykset palvelukokemuksissa leviävät nopeasti julkisuuteen sosiaalisen median kautta, joten laatuun kannattaa panostaa. (Virtanen 2001, 31.) Mitä laadukas palvelu sitten on? Laadukkaan palvelun perusta on palvelukohtaamisissa, jotka muodostavat vuorovaikutusprosessin. Toistuvista palvelukohtaamisista asiakkaan ja palveluntarjoajan välille syntyy suhde, jonka laatu vastaa ja kehittää asiakkaan laatukokemusta. Vuorovaikutusprosessien aikana myös palveluntarjoajan käsitys asiakkaan laatuodotuksista kehittyy. (Grönroos 2009, 123.) Laadukas palvelu vastaa tai ylittää asiakkaan odotukset. Laatuodotukset tulevat mm asiakkaan tarpeista, yrityksen imagosta ja markkinointiviestinnästä. Yrityksen ei pitäisi luvata liikoja, sillä silloin asiakkaan odotukset laadusta kasvavat suuriksi ja silloin korkeakin laatu voidaan kokea heikoksi. Yrityksen pitäisi ennemminkin yllättää asiakas tarjoamalla enemmän kuin mitä se lupaa. (Grönroos 2009, 105-106.) Laatuna voidaan pitää asiakkaan tarpeiden täyttämistä yritykselle kannattavin keinoin. Laatu ei siis aina tarkoita asiakkaan odotusten ylittämistä, mutta laatuvaatimuksiin liittyy suoritustason jatkuva kehitys. Asiakas on tyytyväinen silloin, kun palvelu täyttää hänen odotuksensa, mutta hän kertoo mielellään yrityksestä muillekin, mikäli palvelun laatu on ylittänyt hänen odotuksensa. (Grönroos 2009, 142.) Laadun avulla asiakasuskollisuuden lisäksi henkilöstön tyytyväisyys paranee. Tyytyväinen henkilöstö on motivoitunut ja osallistuva. Laadun seurauksena yritys voi kohota markkinajohtajaksi. (Lecklin 2006, 24-25.)

#### Laadun ulottuvuudet

Laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista, joiden ominaisuudet täydentävät toisiaan. Laadun ulottuvuuksia (kuvio 2) tarkastelemalla yritys määrittelee sille sopivimman painoarvon, joskin lähes aina useimmat laadun ulottuvuuksista ovat käytännössä yhtä aikaa edustettuina. (Lecklin

2006, 20.) Grönroosin (2009, 98-104) mukaan palvelualalla teknistä laatua pidetään yleensä hyvänä laatuna, mutta teknisen laadun ei tarvitse olla erinomaista, vaan riittävän hyvää, sillä palvelunprosessin toiminnallinen laatu (asiakaskohtaukset) on se millä kilpaillaan. Laaduksi määritellään teknisen osaamisen ja toiminnallisen laadun lisäksi asiakkaalle lisäarvoa tuottavat asiat, kuten yrityksen status tai sen korostama lifestyle.



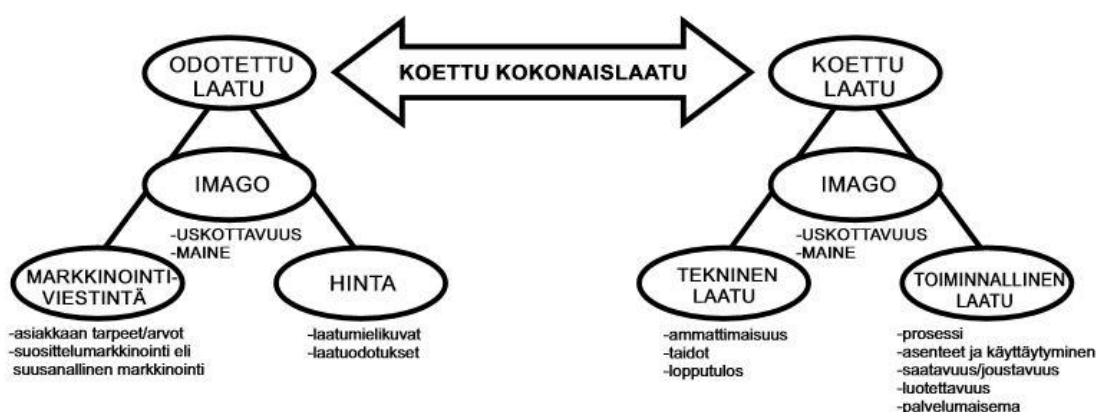
Kuvio 2: Laadun ulottuvuudet (Grönroos 2009, 121-211. Muokattu)

Heino (2016) kertoo, että GROOM-parturit pitävät teknisen laadun tasoa yllä useilla hius- ja parranmuotoilukoulutuksilla, jotka jokainen henkilöstön jäsen käy vaihteittain läpi. Koulutuksia järjestetään jatkuvasti, jotta jokainen voi käydä hakemassa lisäkoulutusta ja inspiraatiota omien tarpeittensa mukaan. Toiminnallista laatua puolestaan pidetään yllä luomalla asiakkaille palveluelämyksiä, lisäksi yrityksen nettisivuja ja ajanvarausjärjestelmää päivitetään jatkuvasti saavutettavuuden varmistamiseksi. Myös palvelumaiseman siisteys ja järjestys kuuluvat osana toiminnallisen laadun prosessiin. Siisteyden ja järjestyksen ylläpitämiseksi Heino toivoikin laatuksikirjan sisältävän selkeät toimintatavat.

Jos pitäisi valita yksi laadun ulottuvuus, joka kuvaa parhaiten GROOM-partureita, se olisi varmasti imago. Imago on käsitteenä hyvin sama kuin brändi. Brändin arvo perustuu yrityksen tunnettuuteen ja mielikuvaan, josta brändi tunnetaan. (Kauhanen 2010, 48). Heino (2016) mukaan GROOM on enemmän kuin parturiyritys, se on elämäntapa, jossa mies otetaan huomioon kokonaisuutena. Miehillä tarjotaan miehekkäitä parturielämyksiä sekä ohjeita ja opastusta blogikirjoitusten muodossa. Myös erilaiset tempaukset ovat iso osa GROOMin toimintaa. Blogista löytyviä artikkeleja ovat mm Kuinka saada tyttöystävä ja viisi vinkkiä sulhaselle. GROOM-konseptia voitaisiinkin pitää eräänlaisena miestenlehtenä, jossa jaetaan hiuksiin ja partaan sekä

miesten kosmetiikkaan liittyvien asioiden lisäksi muitakin miesten mielenkiinnon kohteita. Saaralaisen (2013, 45) mukaan aktiivinen sosiaalisessa mediassa mukana oleminen vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta eniten yrityksen imagoon. Suunnittelemattomiin viesteihin, kuten yrityksestä liikkuviin tarinoihin, uutisiin ja juoruihin uskotaan enemmän kuin suunniteltuihin viesteihin, joita ovat mm yrityksen esitteet ja verkkosivut.

Asiakas kiinnittää huomion ensimmäiseksi palvelun ulottuvuuksien laatuun ja lopullinen laatu-mielikuva muodostuu vasta palvelukokemuksen jälkeen, jolloin asiakas päättää oliko hän palveluun tyytyväinen vai ei (Grönroos 2009, 121.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on esitetty, kuinka asiakkaan laatuodotukset ja koettu laatu muodostavat käsityksen asiakkaan kokemasta kokonaislaadusta.



Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105. Muokattu)

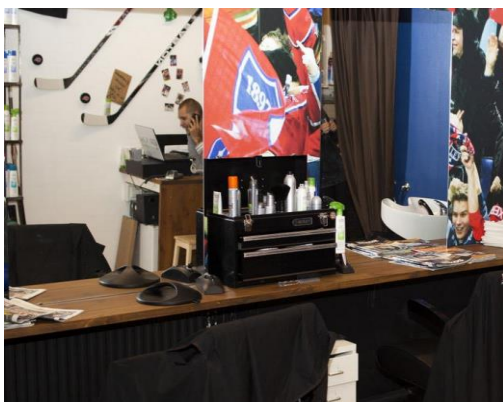
## 5 Asiakaskokemus

Kovenevassa kilpailussa palvelun tuotteistaminen ei enää riitä vaan yrityksen pitäisi luoda palvelukokemuksia, joiden ansiosta asiakassuhteet syvenevät. Kaikki se mitä yritys on ja tekee vaikuttaa asiakaskohtaamisten kautta asiakaskokemukseen. (Löytänä 2011, 19, 21.) Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan alitajunnan ja tunteiden kautta. Erottavat ja elämykselliset palvelut yllättävät positiivisesti ja asiakaskokemus vahvistuu, keskinkertaisuus ei jätä muistijälkiä. Yrityksen täytyy ilahduttaa asiakas kerta toisensa jälkeen, sillä asiakkaan kokema mielihyvä ja luottamus saa hänet palaamaan yritykseen uudestaan. (Löytänä 2011, 45, 48-49.) Asiakkaiden odotukset ja vaatimustaso palvelun laadusta kasvavat sitä mukaa, kun hyviä kokemuksia yrityksestä kertyy. Yrityksen tulisi ylittää asiakkaan odotukset ja omat lupaukset kerta toisensa jälkeen. (Lecllin 2006, 91.)

Kun otetaan huomioon muuttuvat olosuhteet, kuten sää tai vuorovaikutussuhteessa olevien ihmisten tunnetilat, jokaisesta palvelukokemuksesta tulee ainutlaatuinen. Myös ihmisen geeniperinä, temperamentti ja tausta vaikuttavat siihen, kuinka palvelukokemus tunnetasolla koetaan. Elämyksien kokeminen on yksilöllistä ja siihen vaikuttavia asioita ovat myös aiemmat kokemukset, persoonalliset taipumukset ja arvot, myös hormoneilla on iso roolinsa. Esim. unenpuute tai stressi saa hormonitoiminnan sekaisin ja asiat koetaan eritavoin. (Rantanen 2016, 167-169.)

Rantanen (2016, 55-56) vertaa asiakaskokemuksen ymmärtämistä ja kehittämistä hyvään elokuvaan, jossa yrityksen työntekijät ovat päähenkilöitä ja palvelumaisema toimii tapahtumapaikkana. Elokuva etenee usein loogisesti ja katsojaa valmistellaan tuleviin tapahtumiin, näin Rantasen mukaan palvelutilanteenkin pitäisi edetä. Elokuva stimuloi myös aisteja ja herättää tunteita, niin myös asiakaskokemuksen tulisi olla mahdollisimman monia aisteja stimuloiva kokemus. Näköaisti havaitsee liiketilan puhtauden, valaistuksen, sisustusratkaisut ja teeman. Kuuloaisti puolestaan havaitsee taustamusiikin, melun tai hiljaisuuden. Sekin on tärkeää, että äänet sopivat yrityksen liikeideaan. Hakuaiastia voidaan stimuloida miellyttävillä tuoksuilla ja tuntoaistilla on hiusalalla suuri merkitys: hiustenpesu ja hiuspohjanhieronta ovat hyvin rentouttava kokemus, johon kannattaa panostaa. Makuaistia voidaan ruokkia kahvilla ja muilla teemaan sopivilla tarjottavilla. Tällöin makujen pitää olla onnistuneita, sillä tuskinpa kukaan ilahtuu pahasta kahvista. Rantasen mukaan hyvä tunnelma syntyy teeman mukaisista yksityiskohdista.

GROOM-partureissa yksityiskohtia on mietitty: Sisustus on miehekästä ja jokaisessa liikkeessä on uniikki teema. Teeman ympärille on helppo rakentaa toimiva aisteja herättelevä kokonaisuus. GROOM Sportin teema on jääkiekko ja sisustus on sen mukainen, alla olevassa kuvassa (kuva 2) nähdään kuinka liike huokuu jäähallin tunnelmaa jääkiekkovarusteiden koristaessa seiniä. Palvelukokonaisuus täydentyy asiakkaille silloin tällöin jääkiekkopeleihin arvottavien lipujen muodossa. GROOM Rock on puolestaan kuin rokkibaari Helsingin keskustassa, rockmusiikki soi kovalla ja toimipisteen henkilöstö on tyyliltään hyvin rock-henkistä. (Kuva 3).



Kuva 2: GROOM Sport (GROOM 2016)



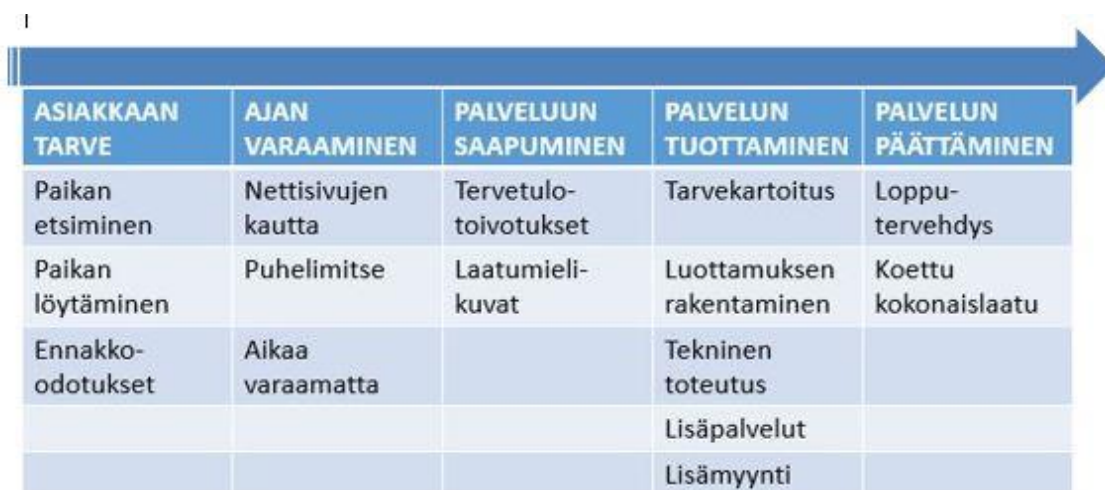
Kuva 3: GROOM Rock (GROOM 2016)

GROOM-partureiden ydinpalvelu on samanlaista jokaisessa toimipaikassa, mutta liikkeen sisustusteema on jokaisessa omanlaisensa. Asiakas voi palvelumaiseman perusteella valita itselleen sopivimman liikkeen missä asioida. Sisustusteema kannattaisikin ottaa entistä enemmän huomioon aistien stimuloinnissa ja virittää tunnelma ja musiikki kulloisenkin toimipisteen taa-juudelle. GROOM Rockissa soi jo rock-henkinen musiikki, mutta tämän ajatuksen voisi viedä vielä pidemmälle: GROOM Classicissa voisi taustamusiikkina soida kaikkien aikojen klassikkokappaleita. GROOM Retroon puolestaan sopisi nostalginen 50-luvun musiikki. Tarjoiluvaihtoehtona GROOM Rockissa voisi olla alkoholiton olut ja koska GROOM Extremea on luonnehdittu GROOMin nettisivuilla Baliksi keskellä Helsinkiä, sinne juomaksi sopisi kesäinen cocktail. GROOM Pittstopin teema on moottoriurheilu ja siellä voitaisiin arpoa asiakkaiden kesken esimerkiksi lahjakortteja autopesulaan. Teeman tunnelman maksimoinnilla asiakkaat tunnistaisivat selkeämmin mihin toimipisteeseen he persoonina haluavat hakeutua ja tällöin heidän odotuksiaankin olisi helpompi ylittää.

### Palvelupolku

Rantasen (2016, 51-57) mukaan palvelukokemusten luominen lähtee palvelupolun määrittämisellä. Palvelupolku muodostuu asiakkaan kohtaamisesta yrityksen kanssa ja se on hyvä työkalu henkilöstön kouluttamiseen. Palvelupolun avulla voidaan määritellä myös asiakastytytyvääisyyttä koskevat kysymykset. Ensimmäisessä palvelupolun kosketuspisteessä herää asiakkaan tarve tai kiinnostus kyseistä yritystä kohtaan. Sen jälkeen asiakas ottaa kontaktia ja saapuu toimipaikkaan. Paikan päällä asiakas palvelee ja vuorovaikutuksen kautta luottamussuhteen kehittyminen saa alkunsa. Lopuksi asiakas hyvästellään. Rantanen korostaa, että koko palvelupolun ajan

asiakas kiinnittää huomiota ympäristöön ja tunnelmaan. Kaikissa polun kosketuspisteissä asiakas voi kokea joko pettymystä tai tyytyväisyyttä, joten puitteiden on oltava kunnossa. Nettisivujen ja järjestelmien on toimittava ja palveluympäristön on oltava järjestyksessä samoin asiakaspalvelun ja teknisen laadun täytyy tyydyttää asiakasta. Rantanen muistuttaa kuitenkin, että tärkeintä kosketuspolulla on asiakkaan emotio. Asiakas muistaa vahvimmin sen minkä tunteen paikka tai ihminen on saanut hänessä aikaan. Alla olevassa kuviossa (kuvio3) on esimerkki palvelupolun kulusta.



Kuvio 4: Palvelupolku (Rantanen 2016, 53. Muokattu)

## 6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mikäli asiakaskokemukseen panostetaan, taloudellisten mittareiden lisäksi yritys tarvitsee myös mittareita, joilla voidaan mitata asiakaskokemusta. Asiakaskokemusmittareilla mitataan asiakassuhteiden ja asiakasvuorovaikutuksen kehitystä. Asiakaskokemusmittareilla voidaan mitata esim. kuinka erilaiset kampanjat, mainokset tai lahjat vaikuttavat asiakaskokemukseen ja onko joku muutos yrityksessä tuonut asiakkaalle lisäarvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52-55.) Perinteisesti asiakaskokemusta on mitattu vuosittaisella asiakastyytyväisyyskyselyllä, jossa valitettavan usein pyöritellään samoja teemoja ja kysymyksiä. Tällöin voidaan odottaa myös samoja vastauksia vuodesta toiseen ja silloin kyselyyn liittyvä lupaus toiminnan kehittamisestä jää tekemättä. (Löytänä & Korteso 2011, 194.) Perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät Löytänen ja Korkiakosken (2014, 136-137) mukaan palvele asiakaskokemuksen kehittämistä, mutta esimerkiksi selvittämällä onko asiakas palvelupolun aikana kokenut pettymyksiä, saadaan konkreettisempaa tietoa kehityskohteista. Kyselyn tulisi olla lyhyt ja helposti vastattava ja se pitäisi suorittaa pian asiakaskohtaamisen jälkeen, jotta kokemus ja tunteet ovat vielä tuoreessa muistissa. Kun suunnitellaan etukäteen mitä tehdään asiakkaalta saadulla tiedolla, on kysymysten laatiminen helpompaa. Kun kyselyn jälkeen asiakkaille tiedotetaan, millaisia

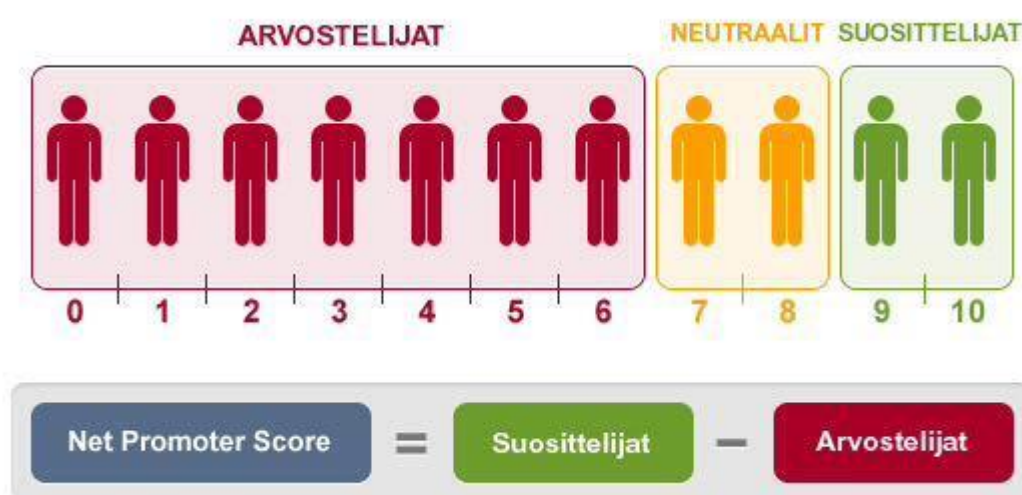
asioita on kehitetty asiakaspalautteen pohjalta, asiakas kokee olevansa yritykselle arvokas. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 139-142).

## 6.1 Net Promoter Score

Asiakaskohtaamisen mittaaminen on suhteellisen uusi asia ja yksi siihen vuonna 2003 kehitetty mittari on Net Promoter Score, jonka kirjainlyhenne on NPS. Tämä mittari perustuu yksinkertaiseen kysymykseen: Suosittelisiko asiakas yritystä ystävälleen tai kollegoilleen. Suositteluhalukkuus kertoo enemmän asiakaskohtaamisesta kuin tyytyväisyys, sillä tyytyväinen asiakas ei välttämättä pysy yrityksen asiakkaana, vaan olisi valmis vaihtamaan yritystä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57.) Net Promoter Scoren idea on selvittää kuinka moni yrityksen asiakkaista on halukas suosittelemaan yritystä ystävälleen tai kollegoilleen asteikolla 1-10 (Kuvio 4). Pisteitä 0-6 antavat asiakkaat kategorioidaan arvostelijoihin, 7-8 neutraaleihin ja 9-10 pistettävä antavat yrityksen suosittelijoihin. NPS- luku saadaan vähentämällä arvostelijat suosittelijoista kuvion 4 osoittamalla tavalla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57-60.) NPS- luku voi olla jotain -100 ja +100 väliltä. Positiivista lukua voidaan pitää hyvänä lukuna, mutta mitä korkeampi luku on sen uskollisempia ovat asiakkaat. NPS-luvun avulla voidaan siis seurata asiakasuskollisuuden kehitystä helposti. NPS- luku on myös hyvä vertailuarvo, mikäli saman alan yritysten NPS-luvun keskiarvo on tiedossa. (Van Dessel, 2011.)

GROOM parturit eivät välttämättä hyödy itse NPS- luvusta, mutta tuloksista on hyötyä laadun kehitystyössä. Laadun kehitystyö alkaa siis vasta kyselyn jälkeen, jolloin asiakkaat jaetaan arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin. Arvostelijoihin tulisi heti olla yhteydessä, jotta arvostelua aiheuttavat asiat voitaisiin ratkaista. Kategorioimisen avulla myös markkinointia voidaan kohdistaa tehokkaammin: Suosittelijoita kannattaa palkita ja aktivoida, sillä suosittelijat tuovat suurimman osan yrityksen kassavirrasta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59, 69.) Tämä tietysti tarkoittaa sitä, että kyselyyn tulisi vastata omalla nimellä, muuten tuloksia ei voida hyödyntää 100 prosenttisesti. Net Promoter Scoren peruskysymyksen lisäksi tarvitaan avoimia kysymyksiä tai valintakysymyksiä, jotta asiakkaan kokemuksia voidaan analysoida. Yksikin lisäkysymys riittää, sillä lomake ei saa olla liian pitkä. Ei myöskään kannata kysyä asioita, joita ei aiota muuttaa, muuten asiakkaan odotuksia ei tulla palkitsemaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141, 149.)





Kuvio 5: Net Promoter Score (Van Dessel 2011. Muokattu)

## 6.2 SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL on asiakkaan kokeman laadun mittaamismenetelmä, joka perustuu Grönroosin (2009, 114-116) esittelemään viiteen palvelun laadun osa-alueeseen, joita ovat palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Nämä osa-alueet on Grönroosin mukaan alun perin karsittu kymmenestä palvelun laadun osatekijästä, jotka tutkijat Berry, Parasuraman ja Zeithaml totesivat tutkimuksissaan tärkeimmiksi seikoiksi, joiden kautta asiakkaat arvioivat palvelun laatua. SERVQUAL- menetelmässä näitä palvelun osa-alueita luonnehditaan väittämillä, joita arvioidaan seitsemän kohdan asteikolla ääripäinä ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Menetelmän ajatus perustuu siihen, että asiakkaat arvioivat väittämiä ensiksi siitä lähtökohdasta, mitä he odottivat palvelulta ja sen jälkeen millaiseksi he kokivat palvelun. Jos kokemukset jäivät selvästi odotuksia heikommaksi, sitä heikompi koettu laatu on. Grönroos jatkaa, että osa-alueitten väittämiä kannattaa muokata jokaiseen yritykseen sopiviksi ja seuraavassa väittämät (kuvio 6) on muokattu GROOM-partureiden laatukäsikirjaan sopiviksi. Tämän pohjalta on tehty lisäkysymykset Net promoter Score- kyselyyn, joka löytyy laatukäsikirjasta (LIITE 1) ja näitä arvioitavia väittämiä käytetään myös laatukäsikirjan GROOM-Agenttien vastauslomakkeessa. (LIITE 1).

### 1. Palvelu ympäristö

- Henkilöstön ulkoinen olemus on miellyttävä
- Palveluun käytettävät työvälineet ovat miellyttävät
- Työvälineet ovat järjestyksessä
- Palvelu ympäristö on siisti

### 2. Luotettavuus

- Palvelun tehdään oikein ensimmäisellä kerralla
- Palvelu suoritetaan sovituksessa ajassa
- Palvelu on virheetöntä

### 3. Reagoitavuus

- Henkilöstö kertoo milloin palvelu aloitetaan
- Henkilöstö on halukas palvelemaan viipymättä
- Henkilöstö on halukas auttamaan asiakasta

### 4. Vakuuttavuus

- Henkilöstö on kohteliasta
- Henkilöstö osaa vastata asiakkaiden kysymyksiin
- Henkilöstö käyttäytyy ammattimaisesti
- Henkilöstö saa asiakkaan kokemaan olonsa turvalliseksi

### 5. Empatia

- Aukioloajat ovat sopivat
- Asiakkaan ongelmat ymmärretään
- Asiakasta kohdellaan yksilönä

Kuvio 6: Viisi palvelun laadun osa-aluetta (Grönroos 2009, 115.

Muokattu)

## 6.3 GROOM- Agentti

Mystery Shopping-tutkimuksen avulla voidaan varmistaa kuinka organisaation toimintatavat toteutuvat arjessa. Mystery-shoppaaja asioi tavallisen asiakkaan tapaan toimipaikassa ja havainnoi ennalta määrättyjen asioiden osalta yrityksen toimintaa. (Löytänä & Korteso 2011, 197.) GROOM- Laatukäsikirjaa käsiteltävässä palaverissa päätettiin, että Mystery Shopping- tutkimus-hanke tulee kantamaan nimeä Groom- Agentti. Agentit tulevat kiertämään liikkeissä ja arvioivat

palvelun valmiiksi laaditun kaavakkeen mukaisesti. (Liite 1) Tulosten perusteella kehitetään parempia toimintatapoja ja palkitaan toimipaikoista ne, jotka ovat saaneet hyvän arvosanan.

## 7 Yrityskulttuuri

Sami Heino avasi ensimmäisen GROOM-partureiden toimipaikan vuonna 2005 ja konseptin nimi-kin jo kertoo, ettei Heinin (2016) ajatus ollut perustaa vain yksi parturiliike vaan tavoitteena on ollut koko ajan ketjun luominen. Aluksi GROOM-parturit edustivat Heinin visioita ja näkemystä siitä, että Helsinkiin tarvittiin miehiin erikoistunut parturiliike ja kun visio kävi toteen, Heino alkoi monistaa konseptiaan. Samalla henkilöstön määrä alkoi kasvaa ja yrityskulttuuri kehittyä. Sheinin (2009, 28-29) mukaan kulttuuri alkaa muodostua ryhmissä, joissa on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Kulttuuri määrittelee arvojamme sekä käyttäytymistämme ja yrityksissä sen tehtävä on määritellä strategiaa ja toimintatapoja. Shein (2009, 41) toteaa myös, että kulttuuria on vaikeaa ymmärtää ja vielä vaikeampaa muuttaa, sillä kulttuurilla on taipumus johtaa ihmistä eikä toisinpäin. Yrityksissä kulttuuri antaa merkityksen päivittäiseen elämään ja pikkuhiljaa se muuttuu erilaisiksi uskomuksiksi ja hiljaisiksi säännöiksi, jotka tekevät elämästä ennustettavan. Koska ihmiset kokevat ennustettavuuden mukavuutena, on luonnollista, että muutos kulttuurissa koetaan ahdistavana ja se herättää vastarintaa. Tämän takia kaikki muutokset, mitä organisaatiossa koitetaan viedä läpi vaativat paljon ponnisteluja.

Laatu syntyy yrityksen henkilöstön yhteistyön tuloksena. Laadun kehittäminen vaatii vanhoista malleista poisoppimista, ammattitaitoa ja asennekasvatusta. Korkea laatutaso tulisi mieltää tavoitteeksi, jonne aiotaan päästä. Tie menestykseen käy yrityskulttuurin tuntemisella ja sisäistämisellä. Henkilöstön tulisi ymmärtää kuinka he voivat omalla panoksellaan toteuttaa erinomaista laatua. (Leclin 2006, 214-215.) Yrityskulttuurin haltuun ottaminen edistää työyhteisön avointa ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Johdon tulisi antaa arvoa asiakkaiden kanssa työskentelevien osaamiselle ja havainnoille. (Rantanen 2016, 64.)

## 8 Toimintamallit

Tuomisen (2010, 7) mukaan jokaisella menestyvällä yrityksellä on tarkoituksenmukaiset toimintamallit, joiden avulla pystytään kehittämään organisaation toimintaa laadukkaammaksi. Löytänä & Korkiakoski (2014, 179-180) painottavat, että yrityksen sisäisten rakenteiden tulisi kannustaa ja sallia asiakkaiden kanssa kosketuksissa olevan henkilöstön toteuttaa odotukset ylittävää palvelua. Sisäisiin rakenteisiin kuuluu mm konkreettinen toimintaympäristö, tiedottaminen, henkilöstön motivointi ja palkitseminen. Heidän mukaansa erinomainen laatu vaatii myös

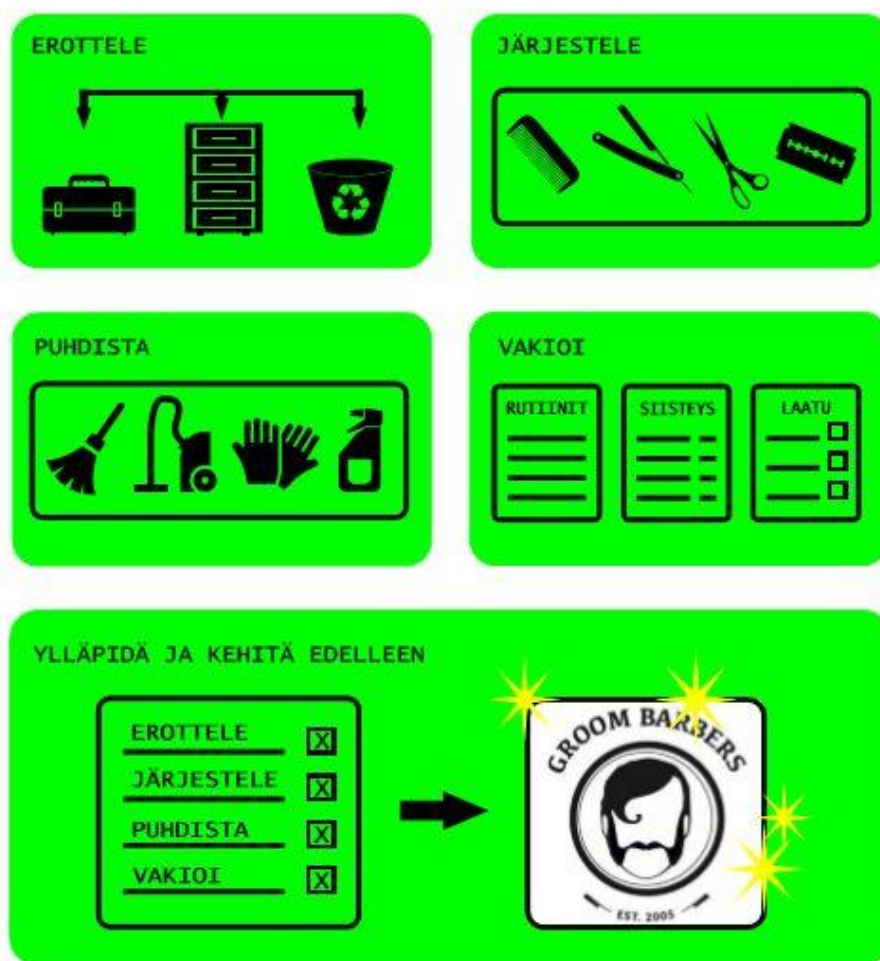
avoimuutta: Mitä avoimempia yrityksen toimintamallit henkilöstölle ja myös asiakkaille ovat, sitä helpompaa on valita halutaanko yrityksessä työskennellä tai kuluttajana asioida.

### 8.1 Siisteyden ja järjestyksen ylläpito

Siisteys ja järjestys luovat mielikuvan hyvin organisoidusta yrityksestä ja hyvin organisoitu yritys viestii erinomaisesta laadusta. Työympäristön siisteydellä ja järjestyksellä parannetaan myös työn tehokkuutta ja kehitetään ilmapiiriä sekä työssä viihtymistä. (Tuominen 2010, 7.) Vaikka GROOM-parturit haluavat erottua rentoudellaan, ei se tarkoita siisteyden laiminlyömistä vaan päinvastoin: siistissä työympäristössä viihdytään varmasti ja viihtyminen lisää poikkeuksetta työniloa sekä antaa asiakkaille yrityksestä laadukkaan kuvan.

#### Lean 5S- malli

Lean-toimintamalli on alun perin kehitetty Japanin autoteollisuuden tuotantoperiaatteeksi, josta se on myöhemmin levinnyt lähes kaikille toimialoille. Lean-toimintaperiaate on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle parantamalla työskentelyolosuhteita. Yksinkertaisimmillaan Lean-toimintamallin kehittäminen aloitetaan palvelun arvon määrittelemisellä asiakkaan näkökulmasta eli mistä asioista asiakas haluaa maksaa ja mitkä asiat ovat toisarvoisia. Tämän jälkeen voidaan kuvata yrityksen arvoketju, josta poistetaan kaikki asiakkaalle lisäarvoa tuottamattomat prosessit. Lean-toimintaperiaatteen lähtökohtana on, että laadukasta työtä pystytään tekemään ainoastaan siistissä toimintaympäristössä. (Kouri 2010, 6-8.) Toiminnallista laatua voidaan ylläpitää Lean 5S- työkalun avulla. Tämä työkalu sopii loistavasti hiusalalle, sillä 5S-malli auttaa pitämään liiketilan puhtaana ja järjestyksessä, jolloin työvälineet ja kaikki tarvittava on heti käyttövalmiina, eikä aikaa kuluu tavaroiden etsimiseen. Lisäksi puhdas liiketila ja työpiste viestivät asiakkaalle laadusta. Lean 5S- malli koostuu viidestä eri vaiheesta: Vaihe yksi on Erottelu. Tässä vaiheessa erotellaan välttämättömät tavarat turhista ja poistetaan kaikki tarpeettomaksi käyneet tavarat. Vaihe kaksi on Järjestele, jossa jokainen tarpeellinen tavara sijoitetaan sille sopivimpaan paikkaan. Vaiheessa kolme Puhdistetaan. Toimipaikka, työpiste, lattia, tavarat ja koneet pidetään siistinä ja puhtaina. Neljännessä vaiheessa toimitavat Vakioidaan, eli luodaan standardeja siisteyden ylläpitämiseksi. Vaiheessa viisi standardeja ylläpidetään ja kehitetään edelleen. (Tuominen 2010, 19.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) esitellään GROOM-partureille sovellettu Lean 5S-prosessin kulku.



Kuvio 7: Lean 5S- prosessin kulku (Lean Lion Oy 2016. Muokattu)

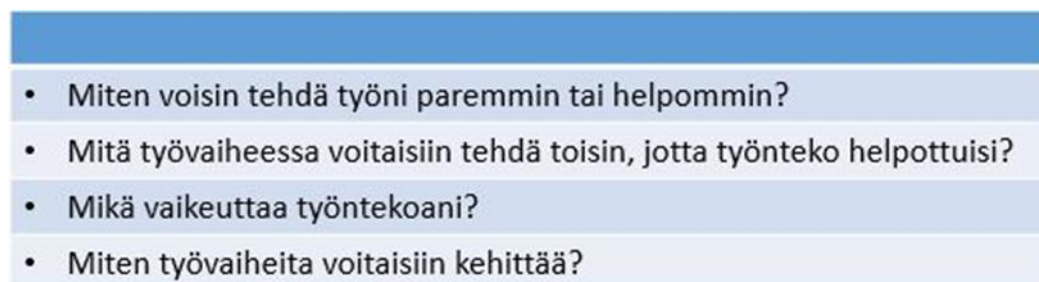
Miksi Lean 5S-prosessi kannattaa?

Prosessin ylläpitoon käytetty aika maksaa itsensä takaisin, sillä turhien tavaroiden poistaminen ja välttämättömien tavaroiden puhdistus ja järjesteleminen loppujen lopuksi on tehokkaampi ja nopeampi tapa ylläpitää siisteyttä ja järjestystä. Tavaroiden järjesteleminen nopeuttaa työskentelyä ja koneiden päivittäinen huolto pitää ne toimintakunnossa pidempään. (Tuominen 2010, 25, 49.) Kun uusia toimintamalleja viedään yrityksen käytäntöihin on hyvä varmistaa, että jokainen tietää omat vastuunsa toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi ja että jokainen tiedostaa toiminnan hyödyt yritykselle ja henkilöstölle. Tällä tavoin koko organisaatio sitoutuu prosessiin vahvemmin. (Tuominen 2010, 79.) Toimintatapojen kehittäminen edellyttää niiden vakiinnuttamista: vasta kun kaikki toimivat samalla tavalla voidaan mitata kuinka toiminta vaikuttaa laatuun ja viihtyvyyteen. Standardien mukaan toimiminen ei pois sulje luovuutta tai oma-aloitteellisuutta, se pikemminkin haastaa henkilöstön kehittämään parempia menetelmiä, joiden avulla päästään kohti erinomaista laatua. (Kouri 2010, 16.)

Ennen Lean 5S- prosessin käyttöön ottamista GROOM-partureissa tulisi keskustella mikä on vaadittava siisteyden taso ja mitä toimenpiteitä se henkilöstöltä vaatii. Tämän jälkeen prosessi voidaan aloittaa ensimmäisestä vaiheesta, Erotteleminen, jolloin jokainen voi kysyä itseltään ja kollegoiltaan seuraavat Tuomisen (2010, 27) teoksessa esitetyt kysymykset: Onko tämä tavara tarpeellinen? Onko tämä määrä tarpeellinen? Pitääkö sen sijaita tässä paikassa? Erottelamisen voidaan yksinkertaisimmillaan aloittaa omasta työpisteestä.

## 8.2 Itsearviointi

Tuomisen (2010, 10-11) mukaan organisaatiossa suoritettavan itsearvioinnin avulla saadaan selvitettyä kehittämistarpeet ja laadun taso: miten hyviä ollaan ja miten hyviä halutaan olla? Kehittämistarpeiden tunnistaminen ja tiedostaminen lisäävät ymmärrystä ja sen avulla käynnistetään muutos. Kun henkilöstö otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen, asioihin vaikuttaminen ja mielipiteen arvostaminen lisää sitoutumista ja rohkaisee henkilöstöä asettamaan tavoitteet korkeammalle. Organisaation itsearviointi on tehokas tapa aloittaa esimerkiksi juuri Lean 5S-toimintamallin ajaminen yrityksen kulttuuriin. Kourin (2016, 16) mukaan itsearviointi on toisilta oppimista ja jaetun tiedon avulla laatu ja tuottavuus paranevat. Alla (kuvio 8) esitetään Lean-filosofiaan perustuvia itsearviointikysymyksiä, joiden avulla voidaan kehittää sekä toiminnallista että teknistä laatua.

- 
- Miten voisin tehdä työni paremmin tai helpommin?
  - Mitä työvaiheessa voitaisiin tehdä toisin, jotta työnteko helpottuisi?
  - Mikä vaikeuttaa työntekoani?
  - Miten työvaiheita voitaisiin kehittää?

Kuvio 8: Kysymyksiä organisaation itsearviointiin (Kouri 2010, 14. Muokattu)

Itsearviointia kannattaa tehdä yhteisissä palaverissa, sillä vuorovaikutustaidot vahvistavat henkilöstön keskinäistä luottamusta. Ryhmässä toisten ja itsensä arvioiminen lisää kykyä ottaa avoimesti vastaan rakentavaa palautetta. Parhaimmillaan arvioinnin ja palautteen avulla ryhmän yhteishenki kasvaa samalla kun kyky kuunnella ja arvostaa toisen mielipidettä kehittyy. Tarkoitus ei ole arvostella toisia vaan löytää jokaisen vahvuudet ja heikkoudet kehityskohteiden määrittelemiseksi. (Salminen 2013, 37-39, 102). Toisaalta, jos henkilöstön toivomat muutokset eivät

tapahdu, saattaa se pahimmillaan johtaa yhteishengen heikkenemiseen. Muutos jossain toimintatavassa tarkoittaa aina yrityskulttuurin muutosta, mikä vaatii kovasti työtä. (Schein 2009, 79.)

GROOMissa palavereita pidetään kuukausittain. Palavereiden tarkoituksena on tiedottaa ajankohtaisista asioista ja käydä läpi toimipaikkakohtaiset asiat. (Heino 2016) Tällaiset palaverit kannattaisi hyödyntää suorittamalla silloin tällöin henkilöstön itsearviointi. Valmiit kysymykset helpottavat arvioimista ja keskustelun pysymistä aiheessa. Tulokset tulisi analysoida johtoryhmän kanssa, jotta pystytään määrittelemään onko esim. yrityksen rakenteissa jotain parannettavaa.

### 8.3 Palkitseminen ja reklamaatiotilanteet

Palkitsemista on kahdenlaista: taloudellista- ja aineetonta palkitsemista. Aineeton palkitseminen voidaan puolestaan jakaa joko urapalkkioihin tai sosiaalisiin palkkioihin ja se on taloudellista palkkiota tehokkaampi henkilöstön motivaatiota nostattava keino. (Kauhanen 2010, 97.) Palautteen saaminen koetaan asiakaspalveluammateissa tärkeäksi. Henkilöstön sosiaaliset tarpeet tyydytetään silloin, kun heille annetaan sosiaalista palkkiota arvostuksen ja myönteisen palautteen muodossa. Palautetta voivat antaa niin työkaverit, asiakkaat kuin esimiehetkin. Palaute ei kuitenkaan aina ole kiitosta ja tunnustusta vaan luonnollisesti välillä annetaan korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen voi antaa myös yhteisesti osoittamatta sormella ketään tiettyä henkilöä, mutta siitä tulisi keskustella aina myös kahden kesken. (Kauhanen 2010, 102.) Huonosti hoidetut asiakaskohtaukset tulisi analysoida huolellisesti, jotta jatkossa vältetään samankaltaiset tilanteet. Huono palvelu vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan identiteettiin, kun taas hyvä palvelu vahvistaa asiakkaan imagoa. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)

GROOMissa palkitsemista voidaan suorittaa kuukausipalavereissa, joissa voidaan jakaa GROOM-Agenteilta ja muilta asiakkailta saatu palaute. Jos palvelu on ollut onnistunut, voidaan palautteen antajan kanssa vuorovaikutussuhteessa olleelle henkilölle antaa kiitosta. Epäonnistuneesta palvelutilanteesta voidaan keskustella yleisesti selvittämällä mikä meni huonosti ja palauttaa kaikkien mieleen GROOMin tapa palvella asiakas oikein. Lecklin (2006, 215) sanoo, että laatu on virheistä oppimista. Työssä viihtymisen edellytyksenä on toimiva työyhteisö, jossa kannustetaan toisia ja epäonnistumiset voidaan jakaa koko tiimin kesken (Salminen 2014, 66).

## 8.4 ”Latukoulutus”

GROOMin laatukäsikirjaa käsittelevässä palaverissa ilmeni, että GROOMissa ei ole järjestetty laatukoulutusta. Laatua käsitellään toki henkilöstön perehdyttämisvaiheessa ja teknisissä koulutuksissa, mutta laadun eri ulottuvuuksia käsittelevälle koulutukselle olisi tarvetta. Tästä lähti idea ”latukoulutukseen”, jossa sana latu kuvastaa GROOMin laatupolitiikkaa, jota tulee noudattaa. ”Latukoulutuksessa” tullaan keskustelemaan siitä, kuinka suksi ladulla luistaa ja onko ladulla pysytty.

”Latukoulutuksen” avulla huolehditaan jatkossa, että henkilöstö on asiakassuuntautunut ja että se on sisäistänyt GROOMin arvot sekä mission ja vision. ”Latukoulutuksessa” käydään myös läpi henkilökohtaiset asiat, kuten työssäjaksaminen, tulevaisuuden suunnitelmat ja henkilökohmainen laatutavoite. ”Latukoulutuksen” tavoitteena on myös haastaa henkilöstö huolehtimaan oman ammattitaidon kehittymisestä, joten henkilökohtaisen laadun seuranta käydään läpi asiakaspalautteen ja koulutuksiin osallistumisten kautta. ”Latukoulutuksen” tavoite on saada henkilöstö ymmärtämään, kuinka hänen toimintansa vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen. Lecklin (2006, 226) ehdottaa laatukoulutuksessa käymään läpi seuraavia asioita laatupolitiikan tuntemisen ja sisäistämisen avuksi (kuvio 9).

• Mitä on laatu?
• Miten asiakas kokee laadun?
• GROOMin laatu ja asiakastyytyväisyys.
• Mitä on asiakassuuntautunut organisaatio?

Kuvio 9: Laatukoulutuksessa läpi käytyjä asioita (Lecklin 2006, 226. Muokattu)

”Latukoulutuksessa” kerrataan GROOM-partureiden toiminta-ajatus sekä visio ja arvot. Käydään läpi GROOM-palvelumaisema ja GROOM-asiakkaan odotukset eli laatumielikuvat. ”Latukoulutuksen” tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö ymmärtää millainen GROOM-parturit yrityksenä on ja millaista käyttäytymistä henkilöstöltä vaaditaan. ”Latukoulutus” on omiaan yrityskulttuurin juurruttamisessa henkilöstöön.

### 8.4.1 Arvot

Organisaation arvot kertovat mitkä asiat ovat tärkeitä työyhteisössä, ne eivät ole aina näkyviä ja julkisia, mutta ne ovat sidoksissa siihen, mitä yritys asiakkailleen lupaa. (Saarelainen 2013,



49; Kauhanen 2010, 14). Heino (2015) on blogikirjoituksessaan todennut, että hän näkee organisaation jäsenet artisteina, jotka yhdessä muodostavat bändin, joka jakaa samat arvot ja intohimon. GROOM-partureiden arvoja ovat suvaitsevaisuus, kiitollisuus, nöyryys, oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja huumorintaju.

Suvaitsevaisuus on erilaisuuden ymmärtämistä, joka täytyy huomioida asiakaskohtaamisten lisäksi työyhteisössä. Luontaisten taipumusten tuntemisesta on apua niin tehtävien jaossa kuin omien tunteiden hallinnassa. (Rantanen 2016, 104.) Työyhteisön erilaiset näkemykset tulisi nähdä vahvuutena, joiden avulla pystytään kehittämään parhaat mahdolliset toimintatavat. (Salminen 2013, 32). Suvaitsevaisuuden rinnalle olisi hyvä tuoda arvoksi yhteenkuuluvuus, sillä yhteenkuuluvuuden tunne kasvattaa merkittävästi asiakkaan suosittelemisluukkuutta. Yhteenkuuluvuuden tunne parantaa asiakaskokemuksia ja vahvistaa työyhteisön henkeä. (Rantanen 2016, 110.)

Kiitollisuus lähtee nöyryydestä, että saa tehdä työtä GROOM-organisaatiossa ja on kiitollinen kaikista asiakkaista ketä saa palvella. Kiitollisuutta koetaan hyvästä yhteishengestä, jossa saa toteuttaa itseään oman persoonaansa kautta. Salmisen (2013, 105) mukaan Kiitollisuus on myös kiitoksen vastaanottamista ja antamista. Kiitos vahvistaa ihmisen hyvinolontunnetta ja energisyyttä.

Reiluus on oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä. Reiluus näkyy asiakaspalvelussa hyvänä asenteena ja inspiroimisena. Työyhteisössä reiluus on yhteen hiileen puhaltamista ja toisten arvostamista. Oikeudenmukaisuus ei tunne valheita, välinpitämättömyyttä, vähättelyä, ilkeyttä tai kateutta. Ikävät sosiaaliset tunteet latistavat työilmapiiriä ja motivaatiota sekä lisäävät sairautensaoloja. (Rantanen 2016, 111-114.)

Huumori syntyy rentoutumisen ja heittäytymisen tuloksena, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja toimii tunnelman nostattajana. (Rantanen 2016, 131). GROOMissa tehdään paljon juttuja huumorilla, GROOMin sosiaalisen median kanavat ovat täynnä humoristisia kuvia ja päivityksiä parturityöhön liittyvistä asioista, joita käytetään laajasti yrityksen markkinoinnissa. Alla esimerkki GROOMin markkinointimateriaalista. (Kuva 4).

## The Bluebeards Revenge – parrakkaan pääsiäissetti



Kuva 4: GROOMin mainos (GROOM 2016)

### 8.4.2 Missio ja visio

Missio on yrityksen toiminta-ajatus, eli yrityksen perustehtävä. Visio puolestaan kuvaa muutosta ja sen tehtävä on innostaa ja kuvata mitä halutaan olla lähitulevaisuudessa. Sekä mission että vision määrittäminen on tärkeää, jotta henkilöstö tietää miksi yritys on olemassa. (Kauhanen 2010, 14, 17.) GROOM-partureiden missio on tarjota klassisia parturipalveluja nykyajan miehelle helposti ja nopeasti ja sen visiona on olla Suomen halutuin ja tunnetuin parturiliike, joka tunnetaan korkeasta laadusta, erinomaisesta asiakaspalvelusta ja rennosta tyylistään. (Heino 2016.)

Jokaisella yrityksellä tulisi mission ja vision lisäksi olla yhteinen ajattelutapa, jota voidaan pitää asiakaslupauksena (Löytänä & Korkiakoski 2014, 182). GROOM-partureiden asiakaslupaus on pitkään ollut vain miehiä palveleva parturi, jossa on tyytyväisyystakuu. Tämä lupaus on äskettäin muutettu GROOM-laatutakuuksi sloganilla: Komeaksi, tai rahat takaisin. Yhteinen ajattelutapa ei kuitenkaan ole suoraan yrityksen slogan, vaan ohjenuora yrityksen käytäntöihin. Yrityksen käyttäytymissäännöt tulisi avata kirjallisesti, jotta jokainen yrityksen henkilö ymmärtäisi kuinka hänen tulisi hoitaa asiakaskohtaukset. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 183.) Jos henkilökunta ei ymmärrä yrityksen palvelulupauksia, ei se pysty toimimaan luovasti ja innostuneesti. Yrityksen liikeidea eli palvelulupaus voidaan pitää yrityksen tarinana, joka syntyy jokaisessa asiakaskohtauksessa. Hyvä tarina syntyy kuin itsestään. (Rantanen 2016, 153.) Olipa kyseessä

hyvä tarina, asiakaslupaus tai yhteinen ajattelutapa, ovat ne kaikki lopulta sama asia kuin yrityksen kulttuuri, jota tulee vaalia ja kehittää laatukäsikirjaa apuna käyttäen. Laatukäsikirja kokoaa yhteen siis yrityksessä kulloinkin vallitsevan kulttuurin, eli yrityksen toiminta-ajatukset.

## 9 Pohdinta

Asiakkaan kokema laatu koostuu pääsääntöisesti teknisen- ja toiminnallisen laadun ulottuvuuksista. Hiusalalla tekninen laatu on hiusten värjäyksen tai leikkauksen lopputulos eli palveluntarjoajan taidot. Toiminnallinen ulottuvuus ylittää kaikkialle mitä asiakas kokee ja näkee palvelun toimipaikassa, mutta se kattaa myös saatavuuden verkossa. Jos nettisivut ja ajanvaraus ei toimi, vaikuttaa se jo negatiivisesti asiakkaan kokemukseen laadusta. Yleensä hiusalalla riittää se, että tekninen laatu on riittävän hyvää, sillä toiminnallinen laatu on se millä kilpaillaan. Parturi-kampaamot ovatkin oivia paikkoja toteuttaa asiakkaan odotukset ylittävää palvelua esimerkiksi palveluympäristön sisustusratkaisuilla ja hemmottelevilla palveluelämyksillä. Mielestäni hiusalan yritykset Suomessa ovat vasta hiljattain alkaneet ymmärtämään toiminnallisen laadun kilpailuetuna. Olen itse hiusalan yrittäjä ja olen kuullut monta kertaa sen ihmettelyn, miksi joku asiakas ei palannutkaan samaan yritykseen, vaikka kampaaja ja asiakas olivat kummatkin lopputuloksen suhteen erittäin tyytyväisiä. Kilpailu on kovaa, siksi teknisen osaamisen ja ystävällisen asiakaspalvelun lisäksi on kiinnitettävä huomio yrityksen imagoon, sisustusratkaisuihin, saatavuuteen ja tärkeimpänä: aisteja stimuloiviin palvelukokonaisuuksiin, jotka ylittävät asiakkaiden odotukset.

GROOM on hiusalan yritys, jossa laadukkaan palvelun haasteeksi on noussut ketjuuntuminen. Kun henkilöstön määrä kasvaa eivät hiljaiset säännöt enää toimi vaan ketjuyritys tarvitsee kirjallisia toimintamalleja, joista voi tarkastaa miten asiat tehdään oikein, konseptin vaatimalla tavalla. Laatukäsikirja on hyvä tapa kerätä yrityksen toimintaohjeet yhteen. Tässä opinnäytetyössä laatukäsikirjaan koottiin toimintamalliehdotuksia lähinnä toiminnallisen laadun ylläpitämiseksi. Mielestäni GROOMin kuljettaminen teoriaosuuden mukana konkretisoi onnistuneesti tätä opinnäytetyötä ja laatukäsikirja syntyi luontevasti tämän matkan aikana.

GROOMin perustaja Sami Heino toivoi, että laatukäsikirjaan tulisi toimintaohjeita siivouksen ja järjestyksen ylläpitämiseksi, joka kuuluu toiminnallisen laadun ulottuvuuteen. Siisteyden- ja järjestyksen ylläpito on omassa yrityksessäkin ainainen haaste, johon on löytynyt hyviä toimintatapoja vasta jatkuvan kokeilemisen kautta. Tässä opinnäytetyössä lähestyin ongelmaa Lean 5S- toimintamallin kautta ja nyt ymmärrän itsekin paremmin, ettei siivoamisesta pidä ajatella pakollisena pahana, vaan se on laadukkaan palvelun ehdoton edellytys. Tätä toimintamallia

voisin hyödyntää myös kotona. Lean- filosofian avulla tehtiin myös itsearviointikysymykset, joiden avulla henkilöstö voi osallistua sekä toiminnallisen että teknisen laadun arvioimiseen ja kehittämiseen.

Henkilöstö on jokaisen yrityksen tärkein voimavara, jonka kouluttamiseen tulisi panostaa varsinkin silloin, kun asiakaskokemus määrittelee yrityksen laadun. ”Latukoulutus” palauttaa jatkossa GROOMin henkilöstölle mieleen yrityksen arvot, mission ja vision sekä asiakaslupauksen. Näiden asioiden ymmärtäminen ja sisäistäminen on tie ammattiosaamiseen, jossa sydän on mukana. ”Latukoulutus” on myös oiva perehdytyskoulutus GROOMin uusille henkilöstön jäsenille. ”Latukoulutusta” olisi hyvä järjestää sekä toimipaikkakohtaisesti että henkilökohtaisesti. Arvot ja asiakaslupaus olisi myös hyvä kerrata henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa muistin virkistämiseksi ja yhteishengen kohottamiseksi.

Kauhanen (2010, 79) mainitsee teoksessaan, että henkilöstön moninaisuus ja kulttuurierot ovat tulevaisuuden haasteita. Henkilökunta haluaa olla vaikuttamassa yrityksen arvoihin ja toimintamalleihin omasta arvomaailmastaan käsin. Henkilökunnan motivaatiota lisää se, että asioita tehdään oman arvomaailman mukaisesti. Toisille ekologisuus ja kestävä kehitys ovat elintärkeitä, toisille taas hyväntekeväisyys ja vähempiosaisista huolehtiminen ovat tärkeimpiä arvoja. Joku toinen taas määrittelee arvomaailmansa slow lifen ja henkisen kasvun perusteella. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että jokaista kuunneltaisiin ja yrityksen arvot määriteltäisiin yhdessä ja niitä voidaan tarpeen mukaan muuttaa. Toimintamalleja voidaan rakentaa niin hyvin arvojen mukaisiksi, kuin yritys vain suinkin kykenee. Yrityskulttuuria voidaan toki toimintamallien kautta viedä haluttuun suuntaan muutenkin, mutta jos henkilöstö otetaan mukaan kehitykseen, on toimintatapojen muuttaminen helpompaa ja henkilöstöllä on tunne, että yritys arvostaa sen mielipidettä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut innostavaa ja olen hiusalan yrittäjänä oppinut paljon palvelun laatuun vaikuttavista asioista. Vaikka jotkut opinnäytetyössä esille ottamani asiat tuntuivat aluksi ihan itsestään selviltä, on teoriaan tutustuminen avartanut näkemyksiäni laadun eri ulottuvuuksista. Olen keskustellut viime aikoina paljon laadusta omien asiakkaitteni kanssa ja saanut informaatiota myös heidän laatuodotuksistaan, joten tiedän, että tämän opinnäytetyön anti tulee varmasti kantamaan hedelmää myös omassa yrityksessäni. Toivon, että sama vaikutus yltää myös jokaiseen GROOM-parturi-yrittäjään.

## Lähteet

- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Vantaa: Hansaprint.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Kopio-Niini.
- Kuusisto, R. 2013. Laatu perusopetuksessa. Juva: Bookwell Oy.
- Laakso, H. 2005. Francising- Malli yrittäjyyteen ja ketjun rakentamiseen. Helsinki: EditaPrima Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Löytänä, J. Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi Rohkeus + rakkaus = raha. Viro: Print best.
- Löytänä, J. Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Liettua: Balto print.
- Saarelainen, J. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärvi: Saarijärven offset Oy.
- Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä- tiimin jäsenen kirja. Helsinki: Multiprint Oy.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri-selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. (suomen-kielinen painos). Tampere: Esa Print Oy.
- Skyttä, A. 2005. Tiimitytys ja sen läpivienti- matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Otava.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen - 5S. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Vastamäki, J. 2014. Microfranchising-kevyempi franchisingmalli. Franchising Suomessa 2014. Suomen Franchising-Yhdistys Ry. Vantaa: PlusProjectori Oy.
- Virtanen, P. 2001. Laatumatka. Kokkola: Art print Oy.

## Sähköiset lähteet

Heino, S. 2015. Groomin tarina. <https://www.groom.fi/blogi/groom-tarina/> viitattu 23.4.2016

Van Dessel, G. 2011. Net Promoter Score (NPS) - use, application and pitfalls. Checkmarket. <https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/> viitattu 10.4.2016

## Julkaisettomat lähteet

Heino, S. 2016. GROOM-partureiden toimitusjohtaja. Haastattelu 16.2.2016

## Kuvat

Kuva 1: GROOMin maskuliininen sisustus (GROOM 2016) .....	8
Kuva 2: GROOM Sport (GROOM 2016).....	14
Kuva 3: GROOM Rock (GROOM 2016) .....	14
Kuva 4: Lean 5S- prosessin kulku (Lean Lion Oy 2016. Muokattu) .....	21

## Kualähteet:

Kuva 1: GROOM 2016. <https://www.facebook.com/groomparturirit/phtos/pb.137799999594384.2207520000.1462115260./1091104457597262/?type=3&theater>

Kuva 2: GROOM 2016. <https://www.groom.fi/liike/sport/>

Kuva 3: GROOM 2016 <https://www.facebook.com/groomparturit/phtos/pb.137799999594384.-2207520000.1462099516./636240553083657/?type=3&theater>

Kuva 4: GROOMin mainos <https://www.facebook.com/groomparturit/phtos/a.138045496236501.11336.137799999594384/1071284766245898/?type=3&theater>

## Kuviot

Kuvio 1: Palvelun aikajana (GROOM 2016) .....	8
Kuvio 2: Laadun ulottuvuudet (Grönroos 2009, 121-211. Muokattu).....	11
Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105. Muokattu).....	12
Kuvio 4: Palvelupolku (Rantanen 2016, 53. Muokattu) .....	15
Kuvio 5: Net Promoter Score (Van Dessel 2011. Muokattu) .....	17
Kuvio 6: Viisi palvelun laadun osa-aluetta (Grönroos 2009, 115.....	18
Kuvio 7: Lean 5S- prosessin kulku (Lean Lion Oy 2016. Muokattu) .....	21
Kuvio 8: Kysymyksiä organisaation itsearviointiin (Kouri 2010, 14. Muokattu) .....	22
Kuvio 9:Laatukoulutuksessa läpi käytäviä asioita (Lecklin 2006, 226. Muokattu) .....	24

## Kuvioiden sähköiset lähteet

Kuvio 1: Palvelun aikajana <https://www.groom.fi/palvelut/>

Kuvio 5: Net Promoter Score (<https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/>

Kuvio 7: Lean 5S- prosessin kulku (Lean Lion Oy 2016. Muokattu) <http://www.lean-lion.com/miksi-lean/>

## Liitteet

Liite 1 Laatukäsikirja GROOM-partureille.....	33
---	----



